

果、四割ほどの社員が二週間の連続休暇を取得した。

こうした施策の結果、もしも仕事の量が減り売上げが下がったとしても、生産性が上がればよいと考えた。

森理事長は、いっけん生産性と無縁に見える介護現場にこそ、生産性の向上が求められていると確信している。

「世の中一般は、いまだに売上げ至上主義ですが、われわれは、売上げ至上主義から早く脱却できたのです。もちろん売上げが急に下がったり、シェアがどんどん縮小していくのはよいことではないので、できるだけキープはしたいのですが、生産性を無視して売上げを増やしても意味がないと認識しています。ただ業界的には、介護に生産性が重要、と言っても、まだまだちゃんぶんかんぶんです。介護は何も生産していません、というようなことを言うぐらいですから」

労働時間がまちまちでだから時間給が賃金である。したがって月給制は廃止した。働き方改革はすでに完了している。月給制がなければ、それぞれの労働時間に応じた多様な働き方ができる。

「社会福祉業界においても、働き方を自分で設計していく時代なのです。小さな子どもを抱えたお母さんの社員に配慮して時短勤務も可能にしています。そのことに対して、最初は不満も出ました。なんで早く帰るんだ、自分たちは遅くまでやっているのに、と。それに対してこう言いました。彼女たちは小さな子どもを抱えながらも、わざわざ仕事に来てくれている。ありがたいと思い、感謝しなさい、と。他人のできないことを問題視してお互いを非難するのではなく、できることがあってよかったと感謝する。それがあればお互い助け合い、質の高い仕事を効率よくこなして生産性が上がり、幸せになる。こうした仕事のやり方を、社会福祉業界に広めていきたい」

介護施設にとって交代で夜勤をするのは、ローテーションとはいえかなりの負担になる。それなら夜勤専門のスタッフを雇えばよいのである。時間給だから時給単価を上げ、年収五〇〇万円のほうがよい、という希望者がいる。勤務も、二十一時から翌朝七時まで十時間（休憩が一時間込み）で四日連続夜勤で三日休み、次週は三日連続夜勤で四日休み、とシフトしている。月の勤務は最少で十四日、最大で十七日、労働時間は月間で最小百二十六時間、最大百五十三時間となる。

介護業界は離職率が高いし、求人難である。すでに中小零細は慢性的な人手不足であり賃金をアップさせることができる大手にこれから呑み込まれる。だが生産性が高く、働き